

Dr. Ralf Mayer de Groot, Dr. Dipl.-Psych. Reingard Kess, Dipl.-Psych. Kai Stupperich

Big or bad idea? Erfolgsentscheidende Qualitätsunterschiede „qualitativer“ Methoden

Erweiterte Fassung der aktuellen Veröffentlichung in *planung & analyse* 4 / 2015 – mit zusätzlichen Abbildungen und Texten

Management –Zusammenfassung

Das zentrale Problem herkömmlicher Marktforschung ist, dass die Verwender selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen. Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen und ihre Äußerungen unterliegen vor allem den Schranken der rationalen Selbstkontrolle und der sozialen Wünschbarkeit.

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Der Limbique Emotional Explorer (LEE) basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, nutzt alle Zugänge zum limbischen System (Sprache, Sinneseindrücke, Symbole, Geschichten) und geht in 8 Stunden deutlich tiefer als andere Methoden der psychologischen Marktforschung, wie zwei Fallstudien verdeutlichen. Vor allem gelingt es durch eine Fülle non-verbaler Techniken, nachvollziehbar die „wirklichen“ Verhaltens-Gründe, Schemata und emotionalen Verhaltens-Motive der Kunden freizulegen sowie die Hemmschwellen aufzudecken. Zudem bietet jede Stufe eine zusätzliche Validierungs-Chance, Erkenntnisse aus vorangegangenen LEE-Übungen zu bestätigen – sogenannte *Konvergenz-Validität*.

Projektive Techniken wie der LEE wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in über 1.400 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. Das wiederum hat namhafte Experten beeindruckt, die Kunden allein seit 2003 über 35 Marketing-Auszeichnungen verliehen haben.

👉 Dove Firming. As tested on real curves.



Viele Methoden sagten einen großen Erfolg der Dove Werbung vorher – unsere innovativen Methoden hingegen eine negative Absatzwirkung. → Fallstudie Seite 7

Zahlreiche Versuche Faßbiersysteme einzuführen waren wenig erfolgreich. Durch innovative Erkenntnisse wurde PerfectDraft sofort ein großer Erfolg. → Fallstudie Seite 8

Big or bad idea?

Erfolgsentscheidende Qualitätsunterschiede „qualitativer“ Methoden

„Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“, wusste schon Blaise Pascal (1647). Längst hat auch die Hirnforschung festgestellt, dass wir Menschen nahezu alle Entscheidungen unbewusst und emotional treffen – nicht rational. Zudem haben führende Verhaltensökonominnen nachgewiesen, dass unbewusstes „Denken“ oft zu besseren Entscheidungen führt als zeitaufwändiges Nachdenken – Für viele Menschen, und erst recht für Manager, eine provozierende Idee und für die Marktforschung eine große Herausforderung.

In der Marktforschung werden aktuell überwiegend noch Methoden eingesetzt, die überholt sind und auf falschen Annahmen basieren. Kein Wunder, dass die Flopraten im Marketing seit 50 Jahren unverändert hoch sind. – Konventionelle, rein verbal-rationale Analysen und Antworten führen viel zu häufig in die Irre und verursachen oft Millionen-Verluste bei einzelnen Marken. Insgesamt beziffern Experten die Flop-Kosten in den USA sowie in Europa jeweils auf circa 100 Milliarden Euro pro Jahr.

Was ist das grundsätzliche Problem?

Es entspricht der allgemeinen Lebenserfahrung, dass man nicht alles glauben sollte, was man in qualitativen und quantitativen Studien hört – oder sonst irgendwo. Es gibt immer noch Leute die glauben, wenn ein Interviewer oder Moderator eine Gruppe oder einzelne Befragte gut führt, dass diese dann „offen und ehrlich“ die Wahrheit sagen. Diese Einstellung hat viel zu oft zu Ergebnissen geführt, die klar, einfach, nachvollziehbar und leider *absolut falsch* waren.

Und Einige denken, dass es einfach ist, die Ergebnisse zu bestätigen. Sie erhöhen zu diesem Zwecke die Anzahl der Explorationen, Gruppen oder Interviews. Wenn die Probanden sich gleich verhalten, wie vorher, unterstellen sie, dass die Befunde richtig sind. Es könnte aber sein, dass sie nur die gleichen Rationalisierungen oder geschönten Angaben im Sinne der sozialen Erwünschtheit oder zum Schutz des eigenen Selbstbildes der Befragten hören. Sie verwechseln Bestätigung mit der Konsistenz der Ergebnisse. – Dies ist oft das Rezept für einen Flop.

Das eigentliche Problem herkömmlicher Marktforschung ist nun, dass die Kunden selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen (z.B. Wahl einer Premium-Marke trotz höherem Preis). Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen. Denn verbalisiert kann nur werden, was auch – zumindest hin und wieder – bewusst wird.

Mit anderen Worten: Der Nachteil konventioneller Motivforschung ist (z.B. von Tiefen-Explorationen und Gruppendiskussionen), dass sie vornehmlich auf der verbal-rationalen Ebene ansetzt, tiefer liegende Bedürfnisse nur bedingt erfassen kann und vor allem den Schranken der Selbstkontrolle und der sozialen Wünschbarkeit unterliegt.

Nahezu alle qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bis dato an einem Punkt: Wie kommt man an die verborgenen Wünsche der Kunden heran? Wie verbessert man die Wahrnehmung von Angeboten und Marken, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können?

Wer konkrete Fragen stellt, grenzt dadurch die möglichen Antworten ein. Wer mit offenen Fragen arbeitet, bekommt meist Klischees oder Allgemeinplätze. Als Ergebnis erhält man oberflächliche Aussagen wie: „schmeckt gut“, „hat gute Qualität“ oder einfach nur „ist eine gute Marke“.

Resultate dieser Art reichen allein allerdings meist nicht zur ursächlichen Erklärung, Beeinflussung sowie marktnahen Prognose des Markenwahl-Verhaltens aus. – Schließlich ist bis zu 80% der zwischenmenschlichen Kommunikation non-verbal (Mimik, Gestik). – Darüber hinaus beweisen aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung und Behavioral Economics, dass über 95% aller Entscheidungsprozesse (überwiegend) unbewusst ablaufen. (Wirtschafts-Nobelpreisträger Kahneman 2012, Ariely 2011, Zaltman, Zaltman 2008, Gigerenzer 2007)

Was unterscheidet den Limbique Emotional Explorer von anderen qualitativen Methoden?

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau das ermöglicht der Forschungsansatz des Limbique Emotional Explorers. Dieses Verfahren geht deutlich tiefer als andere

Methoden der psychologischen Marktforschung. Vor allem gelingt es durch eine Fülle non-verbaler Techniken, nachvollziehbar die „wirklichen“ Verhaltens-Gründe, Schemata und emotionalen Motive der Kunden freizulegen sowie die Hemmschwellen für einen Kauf oder Nicht- Kauf aufzudecken.

1. Der Limbique Emotional Explorer berücksichtigt die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse

Der Forschungsansatz des Limbique Emotional Explorer (LEE) wurde in einem Multi Science Ansatz entwickelt und berücksichtigt die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Psychologie der Emotionen, der Psychotherapieforschung, der Soziologie, der Behavioral Economics (Verhaltens-Ökonomie) und weiterer Wissenschaften. Als aktuelles und solides wissenschaftliches Fundament sind insbesondere folgende Theorien zu nennen: die Loss Aversion (u.a. Nobelpreisträger Kahneman), die Referenzpunkt-Theorie (u.a. Ariely; Hardie, Johnson, Fader), die Dominanz- und Prominenzeffekte (u.a. Nobelpreisträger Samuelson, Zeckenhauer), die Regret Theory (u.a. Landman), die Endowment Theory (u.a. Thaler), Framing-Effekte (u.a. Thaler, Sunstein 2008), Entscheidungsheuristiken (Gigerenzer 2007) und der Rubicon-Prozess (u.a. Storch, Heckhausen, Gollwitzer).

Der Limbique Emotional Explorer hat ein aktuelles und solides wissenschaftliches Fundament



2. Der Limbique Emotional Explorer geht in 8 Stunden deutlich tiefer als andere Methoden

Der Limbique Emotional Explorer (LEE) dauert meist einen ganzen Arbeitstag, um eine ausreichend lange „Erwärmungsphase“ von circa 30 bis 60 Minuten Dauer zu ermöglichen und viele spezielle (non-verbale) Techniken einsetzen zu können. Ziel der Erwärmungsphase ist:

- Widerstände, Hemmungen der LEE-Teilnehmer abzubauen, um die Teilnehmer zu öffnen** und so die „Arbeitsfähigkeit“ der Gruppe herzustellen. Solche Widerstände sind z.B. starke Selbstkontrolle, Bemühen um Perfektion, soziale Normen, Nachahmung vorgeprägter Muster etc. – Ziel ist es, ein Gefühl weitgehender Entspannung zu erreichen.
- Die Teilnehmer für **die zu analysierende Kategorie und Fragestellungen zu sensibilisieren und erlebnismäßig einen raumzeitlichen Kontext herzustellen**. Dieser Effekt tritt umso stärker auf, je intensiver die Erwärmungsphase mittels spezieller Techniken gestaltet wird. – Die LEE-Teilnehmer erleben dann die unterschiedlichen Übungen und Aufgabenstellungen wäh-

rend des achtstündigen LEE-Tages erfahrungsgemäß überwiegend als real. Sie handeln so, als sei die interessierende Aufgabenstellung, Verhaltens- und Entscheidungssituation gegenwärtig und finde in diesem Augenblick statt. – Dies ist unabhängig davon, ob diese Situation in der Vergangenheit stattfand, in der Zukunft liegt oder ob es sich um eine fiktive Aufgabenstellung oder Ereignis handelt. – Deshalb fällt der Zugang zu den empfundenen Emotionen sehr stark aus, bei dem auch verborgene Impulse und Motive erlebt und bewusst werden. Ähnlich wie im Traum erfolgt eine „Preisgabe unbewusster Kräftespiele“.

Die in der Marktforschung üblichen verbalen Befragungsmethoden sehen hingegen vor, dass der Verwender in einer ungewohnten Situation ohne längere „Erwärmung“ zu Motiven und Verhaltensweisen befragt oder exploriert wird, die er aus der Erinnerung aktualisieren soll. Zu einem Zeitpunkt also, in dem die fragliche Kategorie für ihn ohne Bedeutung ist (z.B. Bademode an einem kalten Wintertag). Die Gefahr ist dann groß, dass den Befragten kein tieferer Zugang zu ihren individuell ursächlichen Verhaltensmotiven und jeweils eigenen vielfältigen Gefühlen und Gedanken gelingt.

Fragt man in einer solchen Situation einen Verwender, warum er eine Produktkategorie oder Marke verwendet (oder nicht), so erhält man meist höchst oberflächliche Standardantworten oder Rationalisierungen, die offensichtlich nur einen sehr geringen Teil seines Verhaltens erklären: Eine bestimmte Marke schmeckt, gefällt oder ist „besser“ als eine andere, auch wenn Produkttests nachweisen, dass die Verwender in sogenannten „Blindtests“ (ohne Markennennung) keine Unterschiede erkennen können.

3. **Der LEE arbeitet mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken.**

Je nach Aufgabenstellung, Untersuchungsgegenstand und Teilnehmer-Zielgruppe wird eine große Anzahl kreativer Gruppen- und „Verfremdungs“-Techniken eingesetzt, um einen tiefen Zugang zu den Probanden effektiv zu gestalten.

a) **Der LEE setzt seinen methodischen Schwerpunkt bei der symbolischen Besetzung**

Gedanken und Gefühle werden im „limbischen System“ des Gehirns oft als nonverbale Images verarbeitet. Insofern erscheint es zuverlässiger und effektiver relevante Emotionen (zusätzlich zu Verbaläußerungen) direkt durch Bilder (Symbole) zu erfassen, zumal Befragte erfahrungsgemäß oft Schwierigkeiten haben, entscheidungsrelevante Gefühle in Worte zu fassen. Diese Vorgehensweise reduziert zudem das Risiko, wichtige Informationen im mentalen Transformationsprozess zu verlieren. Symbolische Besetzungen werden als Hilfestellung oder Weg eingesetzt, um unterbewusste Gedanken und Gefühle an die Oberfläche zu transportieren. – Andere gut dokumentierte Marktforschungsansätze mit Bildern sind z.B. die „Metaphor Elicitation Technique“ von Professor Zaltmann. (Zaltmann, Coulter 1995) Hierbei werden allerdings Fotos aus dem privaten Bereich der jeweils Befragten eingesetzt. (Dies verhindert eine spätere Quantifizierung der Erkenntnisse und Absicherung der Hypothesen, die beim LEE möglich ist und erfolgreich validiert wurde.)

Bei der symbolischen Besetzung arbeiten wir mit einem einzigartigen Bildersatz, dem sogenannten „Londoner Limbique Emotional Explorer Symbolic Set“. Dieser Symbolsatz wurde ursprünglich in einem Multi-Science Ansatz entwickelt. Es flossen u.a. die neuesten Erkenntnisse der Semiometrie, der Hirnforschung, der Psychologie der Emotionen und der Entscheidungstheorie bei der Symbol-Auswahl ein. In einem aufwändigen Prozess wurden ursprünglich über 150.000 Bildern (www.pixelio.de) zu circa 200 aussagekräftigen Symbolen verdichtet. „*Denn ein Bild bedeutet nichts, wenn es keine Geschichte erzählt.*“ (Schank 1990)

b) **„Story Telling“**

Der LEE nutzt alle Zugänge zum limbischen System oder Gehirn, nicht nur zwei sondern vier: Sprache, Sinneseindrücke, Symbole und Geschichten (Storys).

Erzählend können wir auch das wiedergeben, was wir abstrakt noch gar nicht formulieren können. Wenn Menschen etwas intuitiv erfasst haben, wenn sie eine Wahrheit, einen Zusammenhang, eine Bedeutung erahnen, aber noch nicht genau definieren können, dann können wir meist durch Bei-

spiele, Anekdoten oder Geschichten vermitteln, was wir fühlen oder meinen. Wir verständigen uns mit Hilfe von Geschichten über (z.B. nationale, regionale sowie Personen- und Marken-) Identitäten, Kulturen, Werte, Visionen, Erfahrungen und Einsichten, die sonst unausgesprochen oder nicht nachvollziehbar wären.

Storys liefern einen Bezug zu konkreten Situationen. Sie liefern nicht nur reine Fakten, sondern auch Zusammenhänge (un-/ bewusste Ursache-Wirkungs-Ketten) und Emotionen. Sie machen Gefühle, Gedanken und Ideen für Dritte nachvollziehbar und begreifbar, weil sie die zu vermittelnden Emotionen und rationalen Überlegungen immer in einer konkreten oder vorstellbaren Situation und Umwelt ansiedeln. Sie regen alle geistigen Aktivitäten gleichzeitig an: das Sinnliche und das Abstrakte, Gefühle und rationale Überlegungen. Erzählungen geben Zuhörern die Möglichkeit des Mitfühlens und Mitdenkens, sie sind aktiv beteiligt und hoch motiviert, um die Bedeutung der erzählten Geschichte zu dekodieren. Deshalb ist Story Telling im LEE eine wichtige, bewährte Technik, um die kollektiven Gefühle und Intelligenz in den LEE-Gruppen interaktiv optimal zu nutzen.

c) **Szenisches Gestalten oder Rollenspiele**

Eine weitere methodische Besonderheit des LEE sind Rollenspiele. Menschen setzen unterschiedliche Gehirnareale ein, wenn sie szenische Darstellungen oder Rollenspiele vornehmen. Daher bitten wir Probanden prozessorientiert bestimmte Situationen vorzuführen. Die dahinter stehende Idee ist, dass Individuen sich in die interessierende Verhaltenssituation aktiv und gefühlsmäßig hineinversetzen. Hierdurch werden Motive, Gefühle sowie Hemmschwellen oft besser erlebbar und nachvollziehbar. – Da die Vorbereitung und Durchführung von szenischen Darstellungen relativ zeitintensiv ist, führen wir diese aus Effizienzgründen anteilig seltener durch als symbolische Besetzungen. – Aus nachvollziehbaren Gründen werden strategisch relevante Rollenspiele selten veröffentlicht. 3 Beispiele finden sie in den veröffentlichten Fallstudien von Dymo LabelWriter, Esselte-Leitz sowie von tv Hören und Sehen → www.mayerdegroot.com

d) **Analyse der assoziierten typischen Verwender-Leitbilder**

Durch die Analyse des assoziierten typischen Verwender-Leitbildes der Testmarke im Vergleich zu dem erhobenen Verwender-Profil der individuellen Hauptmarke und ggf. anderer Wettbewerber arbeiten wir die Identitätsbedürfnisse der Zielgruppe heraus: Passt das Angebot zum Selbstbild, zur Peer Group, zum sozialen Milieu und Lebensstil? – Zudem sind Explorationen von Wesens-Assoziationen bei der Definition von Archetypen aufschlussreich.

e) **Weitere kreativen Gruppen- und „Verfremdungs“-Techniken**

Je nach Untersuchungsziel, Produktkategorie und Teilnehmer-Zielgruppe wird eine große Bandbreite weiterer kreativer Gruppen- und „Verfremdungs“-Techniken eingesetzt, um einen tiefen Zugang zu den Probanden zu erreichen (z.B. systemische Aufstellungen, soziometrische Anordnungen im Raum, tiefenpsychologische Step-by-Step Simulation des Entscheidungsprozesses, Mind Maps, Collagen usw.).

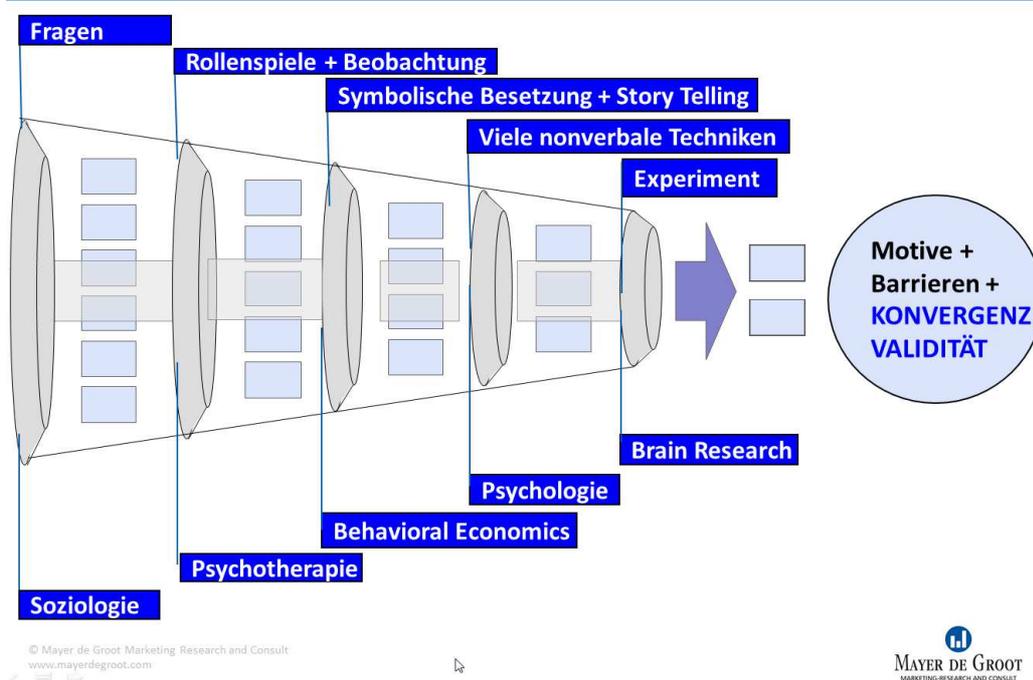
f) **Es werden zudem die wichtigsten Erhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung integriert,**

- **Befragung** – Im Rahmen der Marktforschung dürfte es kaum überraschen, dass auch im LEE Interviews wichtig sind. Diese werden jedoch beim LEE anders eingesetzt als üblich. Teilnehmer werden überwiegend im Anschluss an symbolische Besetzungen oder an Rollenspiele befragt. In diesen Situationen sind sie "erwärmt", das Geschehen ist also "fast real" erfahren worden und gegenwärtig, und sie daher besser in der Lage, sich zu ihrem Verhalten und ihren Gefühlen zu äußern. Das Interview wird kurz gehalten und behandelt ausschließlich Dinge, die gerade zu dem Zeitpunkt bedeutsam sind. Dadurch wird das Interview auch nicht als Befragung erlebt, sondern mehr als ein "sich aussprechen dürfen".
- **der Beobachtung** des Geschehens – durch spezielle Erhebungstechniken wird zudem ein tieferer Zugang zu den Motiven, Bedürfnissen und Hemmschwellen erreicht

- **und des Experiments** – Diese wichtige Forschungstechnik hat großen praktischen Nutzen und führt zu wichtigen zusätzlichen Erkenntnissen. Jede experimentelle Intervention bewirkt eine reale oder gefühlsmäßige Veränderung. Die Reaktionen auf diese Veränderungen (z.B. Austausch von Marken oder Produkte durch andere, Veränderung der Situation, des Produkt- oder Service-Angebots oder des Markenauftritts, etc.) können direkt beobachtet und hinterfragt werden. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise besteht erfahrungsgemäß darin, dass die Erlebnisse meist viel realistischer und intensiver sind als bloße „Phantasiereisen“ und auf ihre nachhaltige Verhaltensrelevanz überprüft werden.

Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher „holistischer“ Ansatz zum Verständnis der Zielgruppen. Durch den Einsatz des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen der Verwender sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet. (Dies ist Erfolgs-entscheidend, denn über 95% aller „Entscheidungen“ fallen unbewusst oder emotional.)

Der Limbique Emotional Explorer integriert die wichtigsten Erkenntnisse und qualitativen Erhebungsmethoden in einem ganzheitlichen „holistischen“ Instrument



4. Konvergenz-Validität

Die eingesetzten vielfältigen Methoden erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass nichts Relevantes übersehen wird, wie dies bei eng definierten Marktforschungs-Vorgehensweisen häufiger der Fall sein kann. Zudem bietet jede Stufe eine zusätzliche Validierungs-Chance, Erkenntnisse aus vorangegangenen LEE-Übungen zu bestätigen – sogenannte *Konvergenz-Validität*. Redundanz erhöht somit die Zuverlässigkeit neuartiger Erkenntnisse von ursprünglich im Unbewussten verborgenen Verhaltensursachen. (Sehen Sie hierzu die Abbildung auf der folgenden Seite)

5. Zur Durchführung

Durchgeführt und analysiert werden die Limbique Emotional Explorer von zwei Spezialisten: meist einem erfahrenen Psychologen, der über mindestens vier Jahre zusätzlich in den LEE-Techniken ausgebildet wurde, sowie einem Marketing- und Marktforschungsexperten. Die 8 bis 12 Probanden der Zielgruppe erleben die LEE als abwechslungsreich, kurzweilig, kreativ inspirierend und hochmotivierend.

Beispiel Dove: Frauen entscheiden unbewusst anders als sie denken und sagen



Die vielfach mit Preisen ausgezeichnete Werbung von Dove mit normalen, eher molligen Frauen – anstatt der üblichen schlanken Models, die das gegenwärtige Schönheitsideal bestimmen – sorgten für Aufmerksamkeit und viel PR.. Die kalkulierte Provokation mit den molligen Models basierte auf dem wenig überraschenden Ergebnis qualitativer und quantitativer Analysen, dass die meisten Frauen mit ihrem Aus-

sehen unzufrieden sind (vgl. auch Bearman u.a. 2006) und sich über das von den Medien propagierte Schönheitsideal ärgern.

Dove wollte mit Frauen mit eher überdurchschnittlicher Figur beweisen, dass schön nicht gleich schlank bedeuten muss. „Die Dove Werbung wirkt, weil sie Entlastungen vom Perfektionszwang schafft. Weil sie sehr subtil vermittelt, dass es noch andere Dinge gibt als die vollkommene Schönheit. Weil sie – neben der Schönheit, die sie als Ideal gar nicht aufgibt – auch auf andere Werte setzt. Innere Werte, neue Werte, die ganz schlicht vermitteln: Das Leben ist lebenswert – auch wenn Du nicht vollkommen bist.“ (Marktforschungs-Kollegen, 21.07.2005)

Unilever meinte zunächst, den Stein des Weisen gefunden zu haben, und die Kampagne wurde weltweit adaptiert – ein seltener Fall des Reklame-Exports aus Deutschland.

Emotionale Wirkungsanalysen in qualitativen und quantitativen Eigenstudien sprachen aber im Gegenteil für eine negative Absatzwirkung dieser Kampagne. In drei Studiensplits mit Frauen mit unterschiedlichen Body-Mass-Indizes (BMIs) wurde analysiert, wie Anzeigen mit dünnen oder molligen Frauen wirken.

Schlankere Frauen fühlten sich von jedem Figurtyp in Werbe-Beispielen in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt, da sie sich mit dünnen Models identifizierten und von molligen Frauen abgrenzten.

Teilnehmerinnen mit hohem BMI hingegen reagierten durchweg negativ: Mit Bildern von schlanken Frauen konnten sie sich nicht identifizieren. Werbung mit Frauen, die Kleidungsübergößen benötigen, führten bei ihnen überwiegend zur Wahrnehmung, dass sie selbst zu dick seien. Dies reduzierte sowohl ihr Selbstwertgefühl als auch die Dove Kaufbereitschaft im Vorher- / Nachher-Vergleich.

Viele normalgewichtige Frauen fühlten sich beim Anblick schlanker Models gut. Auf Anzeigen mit Frauen mit höherem BMI reagierten sie jedoch mehrheitlich verunsichert und erlebten sich selbst eher als zu dick. Dies wiederum bewirkte einen negativen Absatzeffekt. – Eine internationale wissenschaftliche Studie (Smeesters u.a. 2009) sowie eine Meta-Analyse (Grabe u.a. 2008) bestätigten später unsere Ergebnisse.

Zudem hat Dove ein grundsätzliches psychologisches Problem: *“Warum greife ich jedes Mal, wenn Dove eine neue Werbekampagne startet, stattdessen zu Nivea? Warum wirkt Dove besonders irritierend oder belästigend? Vielleicht liegt es daran, dass die wirklich schlauen Marken ihre Produkte nicht offensichtlich und direkt mit Selbstwertgefühlen assoziieren, sondern das Selbstvertrauen (in die eigenen Fähigkeiten ihrer Zielgruppen indirekt) stärken.“* (Slattery 2015)

Re-Analysen der zunächst berichteten hohen Absatzwirkung der Dove Werbung zeigen, dass die Umsatzeffekte hauptsächlich durch Sortiments- und Distributionserweiterungen verursacht wurden. Diese haben den negativen Werbeeffekt bei Frauen mit normalem und höherem BMI überkompensiert. – Inzwischen wurde die Dove Werbung mit den Super-Size-Modellen eingestellt, sie gilt trotz der hohen Aufmerksamkeitswirkung als Flop.

Auch das Experiment der Frauenzeitschrift Brigitte „ohne“-Models auszukommen, wurde mangels Erfolg wieder beendet.

Beispiel: PerfectDraft Fassbier-Zapfsystem: Großer Erfolg durch innovative Insights

Viele Bierliebhaber präferieren ein frisch gezapftes Bier vom Fass im Vergleich zu Flaschenbier und verbinden damit erlebnismäßig relevante Vorteile. Entsprechend gab es zahlreiche Versuche Fassbier-Zapfsysteme für zu Hause einzuführen, die trotz vieler qualitativer und quantitativer Marktforschungsstudien in der Vergangenheit wenig erfolgreich waren.

Bei der Entwicklung des PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Beck's (ABInbev) wurde nichts dem Zufall überlassen. In projektiven Verfahren wie dem LEE wurden zunächst die Motivationsfaktoren und Hemmschwellen herausgearbeitet. Als Barrieren und bisherige Flopursachen wurden u.a. identifiziert: Oft waren die Fässer zu groß (Biermenge und Platzbedarf z.B. im Kühlschrank), zu wenig attraktives Design für den häuslichen Bereich, zu komplizierte Technik (Zapfhahn, Druckdosierung) und das Fassbier wurde innerhalb weniger Stunden schal.

Das Erfolgsrezept aufgrund dieser und weiterer Erkenntnisse lautete: Echter Zapfhahn, attraktives Design, integriertes Kühlsystem, patentiertes 6 Liter-Fass und einfache Handhabung garantieren perfekten Genuss bis zu 4 Wochen nach Anstich. (→ Abbildung Seite 1)

Marktsimulationen sagten vorher, dass die Abfüllkapazität und die ursprünglich geplante Menge bei den patentierten Fässern nicht ausreichen würden, falls PerfectDraft parallel zu Deutschland auch in BE-NE-LUX eingeführt werden würde. Diese Prognose bestätigte sich: Nwz online schrieb am 30.11.05: „Beck's-Mutterkonzern (wird) vom Erfolg seiner Heim-Zapfanlage überrollt“ „Fest steht: (AB)Inbev und Philips ist im trüben deutschen Biermarkt ein schäumender Coup gelungen.“ Der Erfolg war zunächst so groß, dass die Verbraucher in einer ungewöhnlichen Werbekampagne dazu aufgerufen wurden, die Mehrwegfässer schnell zurückzugeben.

	<p>Dr. Ralf Mayer de Groot führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Er war zuvor 7 Jahre Vorstand /COO bei Konzept & Analyse und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und Dozent an Universitäten. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (MARS Gruppe, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing (MARS Gruppe international) und aus über 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung. Tel: 06198 50 29 21 mdg@mayerdegroot.com / www.mayerdegroot.com</p>
	<p>Dr. Dipl.-Psych. Reingard Kess bietet ein ungewöhnlich spannendes Wissens- und Erfahrungs-Know-how bereits von ihrer Ausbildung her: Sie ist sowohl studierte Psychologin als auch Wirtschaftsinformatikerin. In der Psychologie liegt ihr Schwerpunkt in der Qualitätssicherung diagnostischer Verfahren mit (inter-) nationaler Anwendung. Die engagierten Limbique Emotional Explorer Expertin ist zudem seit vielen Jahren im Bereich der Persönlichkeits- und Begabungsdiagnostik aktiv. Sie ist eine gefragte Referentin und Autorin zahlreicher Publikationen.</p>
	<p>Dipl.-Psych. Kai Stupperich Die Säulen für seine hochqualifizierte Durchführung von Limbique Emotional Explorern (LEE) basieren auf seiner dreijährigen Ausbildung zum „Psycho-drama-Therapeut“ und auf seiner Schauspiel- und Theaterpädagogik-ausbildung in Stuttgart und Wien. Hinzu kommt seine Weiterbildung als „Konfliktmoderator und –mediator“. Seine achtjährige Erfahrung als Führungskraft qualifiziert ihn zusätzlich für Projekte im Bereich der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie für das Coaching von Führungskräften.</p>

Gerne erhalten Sie auf Wunsch ein Literatur- und Quellenverzeichnis mdg@mayerdegroot.com